

研究ノート

顧客がすべて、すべては顧客のために ——ノードストロームのすべて——

佐 藤 知 恭

The Customer is Everything, Everything for the Customer
—The Secrets of Nordstrom—

Tomoyasu Satow

目 次

サービスが伝説になっているノードストローム	
ノードストロームとはどんな会社か	
ノードストロームの歴史	
ノードストローム実地検証ツアー報告	
ノードストロームの課題	
むすび	
参考資料	
◎ノードストロームの取引のガイドライン	
◎ノードストローム家の系図	

サービスが伝説になっているノードストローム

サービスが伝説になっているアメリカのファッション・スペシャリティ・デパートメント「ノードストローム」がそのサービスで広く注目され始めたのはトム・ピーターズ（Tom Peters）がその著『経営革命』上巻（p.177）（Thriving on Chaos, 1987）でシャトル在住のコンサルタントがノードストロームのサービスに圧倒された挿話を紹介したことが大きなきっかけになっている。ノードストロームが今日の業態で南カリフォルニアに進出したのが1978年。たかだか20年の歴史である。そして東海岸の人々は1988年のワシントン郊外のタイソンス・コーナーへの進出を待たなければならなかった。つまり、「経営革命」でノードストロームの卓越したサービスを読んだワシントンの読者にとっては幻のデパートであったわけである。ニューヨークの読者は1990年、シカゴの読者は1991年になってはじめてその伝説化された卓越したサービスに接することが出来たわけである。同社のターゲットである知的階層に待ち望まれての開店であった。

流通関係者を中心に我が国でもノードストロームのサービスについて関心が高まってきたのはたかだか10年足らず。もっとも筆者がNordstromの話聞いたのが文化放送在職中のことだから1970年代のはじめ、ほぼ25年前だ。今にして思えばちょうどノードストロームが南カリフォルニアに進出しはじめた頃だ。当時、売り出しの女性マーケッター、岡橋葉子氏（岡橋流通研究所代表）がアメリカの流通業界の視察旅行から帰ってきて「ノードストロームでなくノーストロームとドは発音しないらしい」と言った事をいまでも覚えている。当時の南カリフォルニア地区、この場合オレンジ（Orange）郡だが、1971年に文化放送から「企業の消費者問題対応研修チーム（これを企画したことが筆者の後半の人生を決定付けた）」を組織して同地区を訪れた際、ようやくこの地区の開発がデベロッパーの手で進み始めた頃であった。ノードストロームの南カリフォルニア地区の第1号店が進出したサウス・コースト・プラザ（South Coast Plaza）の開発はまだ手がついておらず、

今日ではもっとも古くなってしまったファッション・アイランド (Fashion Island) が一部店舗が商売をはじめ、その一方で大型ショベルカーが整地作業を行っていた時代だった。

もっとも96年あたりから同社に直接触れた『ノードストローム・ウェイ』(日本経済新聞社)と『サービスが伝説になる時』(ダイヤモンド社)が相次いで出版され、また97年秋の『顧客満足ってどうやるの?』(筆者監修)、98年になってから『パワー・ブランドの本質』『カスタマー・ロイヤルティ』など数多くの本に取り上げられている。筆者自身も1992年に出した10万部のロング・セラー『顧客満足ってなあに?』(日本経済新聞社)113頁で1989年に直接『ノードストローム』のサウス・コースト・プラザの店長にインタビューをした体験などを紹介した。

ここ10年余りの間、デパートを中心に流通関係の人たちが多くノードストロームの視察に出かけた。それなりの刺激を受けてきたことは事実である。しかし、「ノードストローム化 (Nordstromize)」した企業は一つもない。ノードストロームの靴売り場で店員が跪いてお客に靴を履かせているのを見てきた日本橋のデパートの幹部は帰国後、靴売り場に跪いて靴を履かせるように命令したという話が象徴するようにその形だけを真似して事足りるといった理解であった。ベッツィ・サンダース (Betsy Sanders=「サービスが伝説になる時」の著者・筆者の主宰するC V [顧客価値] マーケティング・ネットワークが去る99年1月22日、筆者の「古希を祝う会」を三井アーバンホテル大田市場で開催してくれたが、たまたま3回目の来日中の彼女もこれに参加してくれ、彼女を囲んで交歓を行った) が指摘するように「ノードストロームの成功報酬制度やサウスウエスト航空のジョークなどのサービス戦術を真似しても意味がない」(『顧客サービスの競争優位戦略』まえばき、ダイヤモンド社、1998) をそのままやっているだけのことなのだ。

1997年3月、筆者が主宰した「C S 研修ツアー」にはリコー、資生堂、N HK、ソニープラザ、その他数人の経営コンサルタントが参加したが、その研究テーマの一つは流通業としてのノードストロームではなく、顧客中心経

営の実践者としてのノードストロームという観点からであった。この視察研修は現地在住のコンサルタント、藤田二郎氏の斡旋と筆者の国際的人脈のお陰で、これまでこれだけの幅で視察したチームはないと思われる広範囲な取材をしてきた。シアトルの本社で会長のジョン・ウイタカ（共同会長）、6人の共同社長の一人エリック・ノードストローム社長はじめ、シアトル店、通信販売部門、サンフランシスコ店の店長、部門長、さらに「サービスが伝説になる時」の著者で南カリフォルニア地区担当責任者であった友人ベッツィ・サンダースにいろいろ聞く機会があった。過去、数多くのチームが同社を訪れているが、第一線のセールスからストア・マネージャー、そして組織の一番下でそれを支えている経営者までのすべての層の人たちと接触したケースはあまり例がないであろう。とくにサウス・コースト・プラザ店（後述）では紳士服売場のトップセールスマンの話を通じて販売の現場のナマの声を聴いている。これはこれまでのノードストローム研究ではあまり例を見ない（1998年10月31日号の「週刊ダイヤモンド」の記事参照）。報告に入る前にまずノードストロームとはどんな会社かを紹介しよう。

ノードストロームはどんな会社か

まず、会社の実態を1995年の同社の年次報告書などの資料、さらに最新の資料として1997年の年次報告書の内容を補足して報告しよう（1998年5月現在）。括弧内の数字は95年年次報告書の数字である。

どういう会社：

ノードストロームは全米23（15）州に92（81）店を展開するファッション・スペシャリティの分野の小売業である。1997年度の売上は百貨店業界で全米第4位と記録されている。

顧客がすべて、すべては顧客のために－ノードストロームのすべて－

フル・ライン：65店 ラック：21店（アウト・レット）

プティーク：3店 シューストア：2店（靴専門店・ハワイ州）

ラスト・チャンス：1店（最終処分店）

純売り上げ高

1994年度：38.9億ドル（4,668億円）

1995年度：41.1億ドル（4,932億円）

1996年度：44.5億ドル（5,340億円）

1997年度：48.5億ドル（5,820億円）（\$＝120円）

何をしている会社：

ノードストロームは紳士・婦人・子供向けの高いクオリティの流行のアパレル、靴、アクセサリーの幅広いセレクションを提供しており品揃えはコンテナポラリィ・クラシックから高級デザインの婦人服まで範囲が広い。

どこで商売をしている会社：

店舗展開はアラスカ、アリゾナ、カリフォルニア、コロラド、コネチカット、イリノイ、インディアナ、カンザス、メリランド、ミネソタ、ミシガン、ニュージャージー、ニューヨーク、オレゴン、オハイオ、ペンシルバニア、ロードアイランド、ユタ、バージニア、ワシントンなどの各州にわたり、またハワイとグアムではリパティ百貨店のなかに12の靴売り場を借り受けている。またフルライン店平均3店に対して1店の割合で「ラック」という名前のOutlet（流行遅れ品や返品の処分を行う店）が21店あり、さらにラックの商品の処分を行う「ラスト・チャンス」が1店（ラックとこれを合わせると全店舗面積の6.4%）存在している。

佐藤 知 恭

今後の成長：

1998年出店：

フルラインストア

- ペリメター・モール (Perimeter Mall)
ジョージア州アトランタ (Atlanta) 2月20日
- オーク・パーク・モール (Oak Park Mall)
カンザス州のオーバーランド・パーク (Overland Park) 3月6日
- スコッツデール・ファッション・スクエア (Scottsdale Fashion Square)
アリゾナ州のスコッツデール (Scottsdale) 9月18日

アウトレット

- タナスボウン・タウン・センター・ラック (Taanasbourne Towne Center Rack)
オレゴン州のヒルスボロ (Hillsboro) 3月6日
- モール・オブ・アメリカ・ラック (Mall of America Rack)
ニューメキシコ州ブルーミングトン (Bloomington) 5月8日
- ウエストゲート・モール・ラック (Westgate Mall Rack)
カリフォルニア州のサンホセ (San Jose) 7月31日
- パーク・メドウ・ラック (Park Meadow Rack)
コロラド州リトルトン (Littleton) 秋 [月日不詳]

店舗の拡張

- シアトル・ダウン・タウン (本店)
- ミッション・バレイ (Mission Valley) サンディエゴ

1999年の新規開店予定：

フルライン・ストア

- マッカーサー・センター (MacArthur Center)
ヴァージニア州のノーフォーク (Norfolk)
- プロビデンス・プレイス (Providence Place)
ロードアイランド州のプロビデンス (Providence)
- ミッション・バイヨ・モール (Mission Viejo Mall)
カリフォルニア州のミッション・バイヨ (Mission Viejo)

顧客がすべて、すべては顧客のためにーノードストロームのすべてー

コロンビア・モール (Columbia Mall)

メリランド州のコロンビア (Columbia)

アウトレット：

ホワード・ヒューズ・ラック (Howard Hughes Rack)

カリフォルニア州のロサンゼルス (Los Angeles)

基本理念

1901年以来、次の創立者の基本理念によって指導されている。

顧客に可能な限り最高のサービス、選択、クオリティ、価値を提供すること

ノードストロームの歴史

ノードストロームの歴史は一般的には単にシアトルの靴店がその原点であるという程度の認識しかない。同社を紹介した『ノードストローム・ウェイ』（日本経済新聞社）では紙幅の都合で原著『The Nordstrom Way』には記載のある部分を省略している。同書「訳者あとがき」に断り書とともに割愛した章のポイントが紹介されている（245頁）。原著のChapter 2 “After the Gold Rush”とChapter 3 “The Next Generation”の60ページにわたる個所で全体（237ページ）の4分の1を占める。この個所が翻訳されていない。実はこの部分がノードストロームを理解する上において重要なポイントといえる訳で、その証左として同社の広報部に資料を請求したところ、以下の翻訳に見られる同社の生い立ち、歴史を送ってきた。

* * * * *

ノードストローム (Nordstrom) の創業者であるジョン・W・ノードストローム (John W. Nordstrom) は1871年2月15日、北極圏まで90キロというスウェーデンの極北の町、アルベック・ネーダー・ルーリア (Alvik Neder Lulea) の鍛冶屋兼荷車作り、そして兼業農家の3番目の子として

生まれました。5人の子供を残して父親が死んだのはジョンが8才の時でした。11才になると母親は学校を辞めさせ家庭農園での仕事につかせました。兄とは10才違いでしたが母親は幼いジョンを大人扱いをしました。彼は兄に出来ることが出来なかったと悩み不幸だったと後年述懐しています。

残されたわずかな農地は兄と分け合うには少な過ぎました。そこで、1887年、16才の冬、ジョン・W・ノードストロームは話に聞く新天地を求めて、母国スウェーデンを後にしたのです。遺産の分け前450クローネ（112ドル）の中から、生まれて初めてスーツを新調しアメリカ目指して旅立ちました。彼の最終目的地はアメリカの太平洋側の北西部地方でした。その地方は気候と風景が母国に近いところから、当時多くのスウェーデン人が漁夫、樵夫（きこり）、鍛冶屋、舟大工、水車大工として働いていました。また大陸横断鉄道にかかわる仕事もありました。

アメリカへの旅立ちにはまずストックホルムに出なければなりません。スウェーデンの北部には鉄道はありませんでした。ジョンは2人の友人とストックホルムまで2日間、さらにストックホルムから英国のハル（Hull）まで3日の船の乗らなければなりません。ハルからリバプールまでは生まれて初めての汽車の旅。リバプールから船に乗って、すべてのヨーロッパからの移民が収容されるニューヨーク港外のエリス島（Ellis Island）に着いたのは10日後のことでした。

英語は一言も話せなかったジョンと2人の友人はイトコから話を聞いていたミシガン州のスタンバーク（Stambaugh）を目指しました。ポケットの中にはわずか5ドル、そこで鉄鉱石を荷車で運び貨車に積み込む仕事にありつきました。賃金は1日10時間働いて1ドル60セントでした。危うく崩れて来た鉄鉱石で命を落としそうになったこともありました。

その後の5年間、常にジョンの頭にあったことは西へ向かうことでした。ミシガン州の木樵りの仕事を経験してようやく目指すワシントン州に定住したのは1896年の夏でした。彼はこの時、これまで貯めたお金でシアトルの北、約50マイルのワシントン州アーリントン（Arlington）のスウェーデン人の

移住地の飛び地に馬鈴薯栽培のできる20エーカーの土地を購入したのです。

1897年7月18日、朝飯を取りながら新聞を読んでいたジョンの目をとらえたのは「金発見」のニュースでした。アラスカのゴールドラッシュの始まりです。早速シアトルからアラスカ行きに船に友人たちと乗ったジョンは、ユーコン（Youkon）溪谷のクロンダイク（Klondike）を中心に2年間というもの金を探し回りました。ついに金を発見したのですが競合者が現れて争いになりました。しかも相手は鉱山監督官の兄弟でした。これでは勝ち目がありません。そこで彼の権利を1万3千ドルで譲ってシアトルに帰りました。

1900年、ジョンはアラスカに行く前から求愛していたヒルダ・カールソン（Hilda Carlson）と結婚しました。そして稼いできた金を元手に何か仕事をと考えました。ジョンはアラスカで知り合った友だち、シアトルの靴作り職人のカール・F・ワーリン（Carl F. Wallin）をしげしげと訪ねていました。ワーリンはシアトルのパイク通りと4番街通りに角に小さな靴修理店を構えていました。彼はその修理店の場所に靴店を出したいが共同経営者になってくれないかとジョンに申し入れてきました。

1901年、二人はその最初の店「ワーリン&ノードストローム」（Wallin & Nordstrom）を開店しました。ジョンは「顧客に可能な限り最高のサービス・選択・クオリティ、価値を提供すること」によってのみ成功がもたらされると信じていました。この経営哲学の約束を守ることによって事業は伸びました。そして、1923年に二人はその2号店をシアトルの大学地区に出店したのです。

第一号店を開店するまでジョンは靴など一足も売った事はありませんでした。パートナーのワーリンが昼飯に出かけている間に一人の女性客がやってきました。ピリピリしているジョンだけしかその客の手助けをする人はいませんでした。お客の望むスタイルの靴を見つけられなかったので靴をつかんで窓から投げ出してしまいました。初日の売り上げはわずか12ドル50セントでした。

こうした経験から『顧客に聴く。お客の望むものを提供する。お客が店に

来てくれた事実に感謝する。お客が満足してお帰りいただける事を全うするために全力を挙げてすべての事をやる』という商売哲学が生まれたのです。

20年近く経った1928年、創業者のジョンは引退することを決意し、彼の持ち株を息子のエバレット（Everett W.）とエルマー（Elmer J.）に売却しました。カール・ワーリンもそのすぐ後引退し1929年、「ワーリン&ノードストローム」の株の彼の持ち分をノードストローム家の息子たちに譲りました。3男のロイド（Lloyd）がチームに参加したのは1933年のことでした。

時は流れ、3人の兄弟は合衆国で最大の独立系の靴のチェーン店を築き上げました。ワシントン州とオレゴン州に直営の8つの店舗、さらにワシントン州、オレゴン州、それにカリフォルニア州に13の借店舗を展開するまでに成長しました。シアトルのダウントアウンの店は全米で最も大きい靴店でした。

1960年代の初めになって、会社は可能な拡大の機会を探し求め始めました。その可能性は2つありました。すなわち、カリフォルニア州へノードストロームの靴店の展開を図るか、アパレル産業に手を広げてワシントン州、オレゴン州で拡大を図るかのいずれかでありました。1963年8月6日、会社はベスト・アパレル（Best Apparel）社の買収を発表しました。同社はシアトルを本拠とする衣料店でシアトルに小売店とオレゴン州ポーランド（Portland）のロイド・センターに店を持っていました。

3人の兄弟はただちにベスト・アパレル社を近代化し、既存のノードストロームの靴店と一緒に運営しました。1965年、シアトルのノースゲート・モールの靴店に隣接して新しく改装したベスト・アパレル社（Best Apparel）の店を開店しました。

次の年の1月、会社はポーランドのファッション・リテーラー、ニコラス・アンガー社を買収しました。会社はこの店をポーランドの下町にあるノードストロームの既存の靴店と合併させました。これが「ノードストローム・ベスト（Nordstrom Best）」という新しい名前で顧客にお目見えした最初の出来事でした。

1966年の8月、新しい「ノードストローム・ベスト」がワシントン州のタコマ（Tacoma）に開店しました。そして新しく改装された「ノードストローム・ベスト」がワシントン州のベルビューにオープンしたのは1967年11月でした。

1968年、長男のエバレット（Everett）が65才を迎えました。兄弟たちはかねてから65才になったら引退すると全員が申し合わせていました。会社の経営実権はノードストローム家の第3世代に委ねられ、エバレットの息子のブラス（Bruce）、エルマーの息子ジェームス（James）とジョン（John）、ロイドの女婿ジャック・マクミラン（Jack McMillan）とノードストローム家の友人、ボップ・ベンダー（Bob Bender）に委ねられました。そして1995年には第4世代に経営が引き継がれたのです。これらの人たちは会社を父や祖父がかつて用いた経営哲学を引き継いで経営しています。

1971年8月、同社は「ノードストローム・ベスト（Nordstrom Best）」として株式を公開しました。そして有名な「逆さまのピラミッド」の組織図（p. 449）が生れたのはこの時です。1973年、同社の売上が1億ドルを記録した時、「Nordstrom Incorporated」と正式に変更しました。

会社は引き続き拡大しました。1975年、ノードストロームはアラスカのノーザン・コマーシャル・カンパニー（Northern Commercial Co.）からその会社の所有するアンカレッジ、フェアバンクス、ケナイにある3つの店舗を買収しました（ノードストロームが販売していないタイヤの返品を受け取ったというサービス伝説はここから生まれたという説がもっとも信憑性が高い。すなわち、買収前の店舗で販売していたタイヤを買収後にノードストロームの店になった時に返品を受け付けたというのである）。1978年5月、ノードストロームは、カリフォルニア州オレンジ郡に「サウス・コースト・プラザ・ノードストローム（South Coast Plaza Nordstrom）」を開店することによって競争の激しいカリフォルニアの市場へ参入したのです。このサウス・コースト・プラザに出した同州最初の店舗はその後のカリフォルニアの他の都市での急速な店舗展開の基礎固めの役割を果たしました。

拡大計画は単に西海岸にとどまりませんでした。南カリフォルニアに進出して10年後の1988年、ノードストロームはその東海岸での第1号店を首都ワシントンの西の郊外バージニア州マクレーンのタイソンス・コーナー (Tysons Corner) に開店しました。そして、1990年にはニューヨークのベッドタウンであるニュージャージー州のパラマス (Paramus) に、さらに、1991年には初めて中西部に進出し、シカゴの郊外にオークブローック・センター (Oakbrook Center) にノードストロームが開店しました。そのため創業者ジョン・ノードストロームが100年前、東から西へと辿った道を逆に多くの管理職、従業員が西海岸から中西部へ、東海岸へと移住して行ったのです。

ノードストロームの全国展開は続きました。1994年には完全に商品が揃っているフルライン・ストアを3店舗とノードストローム・ラック (Rack = 正規の店で売れなくなった季節はずれの商品や返品されたもの、キズのある商品を処分をするための規模の小さい、セルフサービス、ハイテク、経費のかからない店舗、アウトレット) を1店舗、さらに1995年にはフルライン・ストアを4店舗、ラック1店舗の開店しました。1998年までにはさらに12のフルラインの店舗を開店計画を立て、97年にはニューヨーク州ガーデン・シティ (Garden City) のルーズベルト・フィールド (Roosevelt Field)、コネチカット州ファーマーミントン (Farmington) のウエストファーム (Westfarms)、オハイオ州ビーチウッド (Beachwood) のビーチウッド・パレス (Beachwood Place) に新規開店しました。アウト・レットもワシントン州ベルビュー (Bellevue) のファクトリア・ラック (Factoria Rack) とニューヨーク州ヘンプステッド (Hempstead) のザ・モール・アット・サウス・ラック (The Mall at South Rack) の2つのラック、また専門店であるファッショナブル (Façonnable) もビバリーヒル (Beverly Hill) とサウス・コースト・プラザ (South Coast Plaza) に2店開きました。また靴の専門店をホノルルのアラモアナ (Ala Moana) に出店しました。また店舗の売り場もカリフォルニアのサウス・コースト・プラザのラック、メトロポイント・ラック (Metro Point Rack) とサンディエゴのミッショ

ン・バレイ・ラック (Mission Valley Rack) の2店でそれぞれ倍に近い面積の拡張を行いました。

1998年のフル・ラインの新規出店は3店にとどまりましたが、アウト・レットであるラックの出店は4店と前年の2倍の出店でした。すなわち2月20日にジョージア州アトランタ (Atlanta) のペリメター・モール (Perimeter Mall)、3月6日にカンザス州のオーバーランド・パーク (Overland Park) のオーク・パーク・モール (Oak Park Mall)、9月18日にアリゾナ州のスコッツデール (Scottsdale) のスコッツデール・ファッション・スクエア (Scottsdale Fashion Square) の3店です。ラックはオレゴン州のヒルスボロ (Hillsboro) のタナスボウン・タウン・センター・ラック (Tanasbourne Towne Center Rack) が3月6日、5月8日にはニューメキシコ州ブルーミングトン (Bloomington) のモール・オブ・アメリカ・ラック (Mall of America Rack)、7月31日にはカリフォルニア州のサンホセ (San Jose) のウエストゲート・モール・ラック (Westgate Mall Rack)、また秋にはコロラド州リトルトン (Littleton) のパーク・メドウ・ラック (Park Meadow Rack) が開店しました。また店舗の拡張はシアトルのダウン・タウンの本店が2倍近い増床になり、また、サンディエゴのミッション・バレイ (Mission Valley) の店も従来の面積の3分の1強広くなりました。

1999年の新規開店予定はヴァージニア州のノーフォーク (Norfolk) のマッカーサー・センター (MacArthur Center)、ロードアイランドのプロビデンス (Providence) のプロビデンス・プレース (Providence Place)、カリフォルニアのミッション・ベイヨ (Mission Viejo) のミッション・ベイヨ・モール (Mission Viejo Mall)、メリランド州のコロンビア (Columbia) のコロンビア・モール (Columbia Mall) にフルライン・ストアを、そしてロサンゼルススのホワード・ヒューズ・ラック (Howard Hughes Rack) を出店する計画です。

1995年、これまで会社の経営の中心であったノードストローム家の第3世

代は第4世代のための居場所を作るために道を空けました。第4世代とはブラスの息子たち、ブレイク (Blake)、ピーター (Peter)、エリック (Eric) ; ジム (James) の息子のダニエル (Daniel) とウィリアム (William) : それにジョン (John) の息子のジェームス (James) の6人です (巻末ノードストローム家の系図参照)。この6人は共に共同社長職に昇進し日常の会社の運営に責任をもっています。共同社長であったレイ・ジョンソン (Rey Johnson) とジョン・ウイタカァ (John Whitacre) は会社の共同会長に昇進しました。第3世代は引き続き重役会のメンバーとして積極的な役割を果たしています。1997年の年次報告書によりますと会長と最高経営責任者は97年3月に面会したジョン・ウイタカァに絞られ一人となりました。

会社が経営を始めてから100年を迎えようとしている時、可能な限り最高のサービス、選択、クオリティ、価値を顧客に提供するという創業の信条を依然として約束続けているのです。

ノードストローム実地実証ツアー報告

(この項に関しては断りのない限り面会者の肩書き、数字など1997年3月の時点で記述してある)

1997年3月4日(月)

午前8時30分(開店1時間前)

Nordstrom本社及びDown Town 店 (Nordstromの発祥の地)

1501 Fifth Avenue, Seattle

面会者 John Whitacre, Co-Chairman
 Eric Nordstrom, Co-President
 Kenzel Wilson, Store Manager

ノードストローム社は共同会長制をとっており二人のCo-Chairmanがいるが、そのうちの一人、John Whitacre（45歳）が開店前に同社の会議室で会ってくれ、さらにノードストローム家の4代目の6人の共同社長の一人Eric Nordstrom（34歳、創業者 John Nordstromの曾孫【創業者の長男Everett（2代目）の長男Burace A.（64歳）の3男に当たる】が参加した。なお、1997年の年次報告書によると、現在は共同会長制を廃しJohn WhitacreがChairmanである。

10分程度の交歓の後、Store ManagerのKenzel Wilsonの案内で開店前の店内を見学。ノードストロームは他のデパートと違ってそれぞれの地域の特性に合致するよう仕入れを地区別に行っている点、さらにほとんどが自社ブランドの商品を販売している。

この時期の業績低迷の理由を97年5月5日号の日経ビジネスはこの戦略が裏目に出たと指摘しているが、ノードストローム自身もそれに気付いてかシアトルダウントOWN店ではPolo Ralph LaurenとChannelに4年前から売り場を提供している。シアトルの地域性から観光客が多いことなどがノードストロームの他の店ではやっていないこの戦略をとっている。ノードストロームには他のデパートにない制度がある。それはホテルにあるConcierge（後述）である。また開店時間は9時30分であるが早く来たお客のために9時20分には店を開いている。

電子商取引部門：インターネットを使っていわゆる電子取引はPersonal Touch American という名称で行われている。

Personal Touch American URL: <http://www.nordstrom-ptaa.com>

面会者：Jennifer M

電子メールを使った取引でDown Town店の地階の一隅でオペレーションをおこなっている。3～4年前から始めた。口コミで広がっている。E-mailばかりでなくFaxも使われており、とくにE-mailの繰り返しの連絡でPersonalな関係が成立してきわめて成功している。それぞれの顧客に担

当者がつく。顧客の数はおよそ7,000人くらいだが日本の顧客がおよそ3,000人とおよそ50%に近く、金額的には70%に達している。デパートでの対面販売では後述のように歩合制度であるがここのスタッフは6名いるが時間給である。その理由として販売するのに時間がかかるからとの説明であったが時給の金額に関しては教えてくれなかった。恐らく1時間10ドル前後と推測される。片隅に商品の写真が採れる設備があり商品をデジタルカメラで撮影してそれをすぐ電子メールで送り出せるようにしている。リレーションシップの深さを示す証拠として日本の顧客から人形や家族写真が送られてきておりそれが壁面や机の上にかざられていた。

この電子メール・ショッピング・サービスに関してはレン・キーラー著『サイバー・マーケティング』（産能大学出版部）の193頁に紹介されている。また奥住正道著『顧客社会』（中公新書）の137頁以下に紹介されているがテキストだけで画像は送れないと事実と異なる記載をしている。

Down Town 店でこのほか感じたことなど

入店者数と購買者数との比率は記録をしていない。

従業員が使う階段の壁面にはスタッフの経歴を紹介したパネルが顔写真入りで貼られている。そのマネージャーがノードストロームに入社して以来、どのようなキャリア・アップを続けてきたかを逆ピラミッドの図形で説明している。すべてのスタッフは現場の経験を持っているといわれる。

なぜノードストロームが顧客に合わせるような政策を取っているかを考える上できわめて重要なことはノードストロームの原点が靴屋であるということを知識しなければならない。靴は他の衣料品などと違って、お客の足にぴったりフィットしなければ販売することができない。そのためにはお客に合わせるという企業文化が発生したと考えられるのである。さらにそのためには、客を椅子に座らせ、足元に跪き、時にはお客の足に触れてその靴を履かせるという関係が作られる。トム・ピーターズの言う「顧客への接近」をこれ以上に行っている企業はそう多くあるまい。これは選択の幅を広くする

ことを創立以来の政策としているのも靴屋が原点だからであろう。

ノードストロームは決して金持を対象にしているのではない。むしろ1回に多額の買い上げをする客を狙っているのではなく、1回の買い上げ高はたとえ少なくとも買物の頻度の高い客を求めている。別な言い方をすればノードストロームの提供する価値に共感し、その価値を共有することを望むお客を求めているのである。セグメンテーションはデモグラフィックなものより価値の共有する層を意識している。

従ってノードストロームは生活の手段を充足する客は要らない。生活の目的を充実させたい客をターゲットにしているのだ。ここに「客をクビにする」(Customer Fire)という考え方が生まれるのである。20%のヘビー・ユーザーが売上の80%を占めるという事実が広く知られている。とすれば利益をもたらす顧客を大切にこれら客の満足をとことんまで追及する。その成功例は1980年、700万ドルの赤字を1年間で20億ドル売上げと8,100万ドルの利益を上げたS A Sが「ビジネス客のために世界最高の航空会社にする」というミッションステートメントを打ち出し徹底して実行したことで既に実証されている。これまでの既存の顧客を維持すること、つまりCustomer Retentionに要するコストは新規顧客獲得のその5分の1で済むという事実は売上の伸びが大幅に期待できない我が国のデパート業界にとって利益率を上げるためにきわめて重要な決断になるだろう。企業の目的は売上でなく利益であることを認識すべきではなかろうか。肩下がり時代を迎えてこれまでの売上至上主義からの脱却が望まれるのである。

ノードストロームとは直接関係はないが、一般にアメリカでフランチャイズ・ビジネスで成功しているのは移民出身者と言われている。サブウェイ(Subway)の成功などはその例としてあげられている。サービス関係は比較的参入が容易だからだろうか。

通信販売部門：この部門は本社から車で5分ほど離れたビルにある。いわゆるコールセンターである。

佐 藤 知 恭

Direct Sales Division 600 University Street, Ste. 600, Seattle

面会者 : Bert O'Malley, Marketing & Operations Manager

Tiffany Barnes, Marketing Analyst

(彼女は特に日本向けのカatalogを扱っている。3年間、
日本に住んで英語を教えていた経験がある)

基本的な方針としてはノードストロームの顧客サービスのレベルが通信販売にも反映しなくてはならないことである。通販ではノードストロームで販売している商品すべてのものを扱っていない。通販部門は3年前の1994年、Don Nordstromの主導で始められた。この3年間で全米で優れた通信販売会社に成長した。ノードストロームで扱っている商品の種別の中で婦人服だけに限定しておりメンズや子供はやっていない。35歳から55歳の女性が対象で中級品が中心で、上質なものでも価格を押さえている。Catalogは米国内で年間3,500万部の発行部数を誇っている。これに対して受注の件数は150万件で商品数では200万個である。客単価は1件あたり125ドルから175ドルの範囲である。受注はこのセンターで行っているが、物流センターがテネシー州のメンフィスにありそこから発送する。メンフィスにある理由はフェデラル・エクスプレスのハブがあるからである。しかし現在15万平方フィートの物流センターをアイオワ州のシダー・ラビッドに建設中である。その理由はUPS (United Postal Service) との関係を今後深めていく方針だからである。配送は現在はフェデラル・エクスプレスの取り扱いが多いがUPSとの関係を深めることによって顧客の選択が広がることになる。

コールセンターのオペレーションは年中無休、週7日1日24時間やっている。1回のリングで応答するように指導しており、90%は1回で出ている。海外からの注文はファックスによるものが多いが、電話によるもの場合は電話会社の通訳サービスを利用して会議電話の方式で三者通話で言語の問題を解決している。日本向けのものには注文方法などは英語と日本語で表示している。

コールセンターはCustomer Service Support, Customer Financial

Service, Call Center Support の機能に分かれ、電話による受注が90%、Fax によるものが10%である。

オペレーションの計数的把握がかなりしっかりしている。しかもその詳細が一般の従業員の目に触れるところに掲示されており誰でも知ることができるようになっている。

たとえば毎日の入呼量 (Call Value) が折れ線グラフで示され、3月の3日に訪問したのにすでに2月分が掲示されていた。それを見ると一番少なかったのは2月23日の日曜日で1,800コール、一番高かったのは27日の木曜日で9,000コールであったことが分かる。また1コールに対するレイバー・コストも日別に計算されており2月の平均コストは1コールあたり1ドル47セントであった。一番かかった日は2月17日のPresident's Day で1コール当たり2ドル67セントであった。

コールセンターにおける問題点の一つは顧客がかけた電話がセンターにつながらないことである。この比率をアバンダン・レート (放棄率) という。

[SOCAPの機関紙 Customer Relationship Management “(Vol. 1、No.4 December 1996) に掲載された論文” European Call Center Issues (Dr. Anton & Dr. Beely Johns) によればヨーロッパの企業のコールセンターの平均放棄率は7.4%、これに対してアメリカの平均放棄率は5.6%と伝えられている。] この比率をいかに引き下げるかが最大の関心事である。我が国の企業のコールセンターではこのアバンダン・レートを明確に出しているところは決して多くあるとはいえない。ノードストロームでは目標値を3%においている。2月において目標値を上回っているのは、6日、15日、20日、21日、23日である。しかし突出しているのは21日の8.40%のみである。

通販部門の大きな仕事の一つはマーチャンダイジングとカタログ作成である。カタログはペンシルベニア州で印刷され、発送される。マーケティングと在庫管理の調製がポイントになる。買い付けは1年前におこなわれるのでタイムラグが生じるが、受注に対して「在庫がない」と答えることはできない。実際にはノードストロームの処分品を取り扱う専門店である「ラック」

を通じて処分することは少ない。

コールセンターの人員の採用、研修などについて触れてみよう。

センターには現在約200名が働いているがそのほとんどは女性であり、男性は15%である。適切な人材の採用はHuman Resources 部で行う。この担当者はC P S と呼ばれている。Catalog Personal Shopper の略である。雇用平均法を精神を生かして人種別の採用の枠に従っている。彼らの報酬はデパート部門とは違ってすべて時給制度で大体7ドルから8ドル50セントだが成績の優秀者にはインセンティブとして特別賞がでる。これらの人は“All Star”の称号が与えられるが総支配人その他のマネージャー達の推薦によって月に1名決まる。

Part-timer と Full-timer との区別がない。いろいろな社会保険の適用は月121時間勤務以上となっている。平均勤務時間は週20時間から30時間である。

リクルートの方法は従業員の紹介がほとんどで募集広告を新聞を使ったのは97年2月下旬におこなったのが始めてだった。基本的には常にいい人間を求めており、入りたい人は拒まない。研修は毎日6時間6日間行い、電話のシステム、電話のエチケット、受注業務、交換技術を学ぶ。教室でのレクチャーの他ロール・プレーイングを行っている。ノードストロームではデパート部門では入社時のオリエンテーションを除いて研修を行わないがカタログ部ではこのような研修を実施している。

これらのC P S の日常の業務はスーパーバイザーがそれぞれのC P S の応対を予め定められたチェックリストに基づいてモニターをしている。顧客の担当制の問題についてはハッキリした点が擱めなかったが顧客からの指名があった場合そのC P S が担当することは分かった。C P S はお客に対してThank you letter を出すことが奨励され、とくに形式はないが手書きで名刺を添えて出すことになっており、一日5通という数字が記録に載っている。

電話をとる仕事はマネージャークラスも月に何本か実際にお客の電話をとらなければならないことになっている。現在C P S は200人以上在籍してお

り、ブースは147席、回線数は従って147本入っている。

市内の現在のセンターが手狭になってきたので数年後には5マイルくらい先の郊外に移転する予定である。

返品に関しては無制限自由であり、フェデラル・エクスプレスが自宅までピックアップする制度が確立しており返品費用もノードストロームが負担する。

3月5日（火）3日目

午前 「サービスが伝説になる時」の著者でNordstromの南カリフォルニア地区総支配人をつとめたベッシィ・サンダースのレクチャーを受けた。

講師：Betsy Sanders Conference Room, Holiday Inn Golden Gate

ノードストロームのサービスはこの会社が靴の小売り商から始まったことに深い関係がある。

靴の小売業というものは他の小売りと違った3つの特性がある。

靴は個人的な商品である（世帯のための品物ではない）。②靴は一人一人に合わせる商品である。③従って選択幅が広く求められる商品である。

靴を売るにはお客が履いてきた靴を脱がして、一人一人の形が違う。左と右も違う足にぴったりと合う商品を、お客と触れ合いながら行わなければならない。しかも履いて帰った後の満足の約束をしなければ売れない商品である。従って創業者のJohn Nordstromが1901年に第1号店を開業した時の経営方針のなかに（幅広い）選択、つまり豊かな品揃えをあげている。

他のデパートに比較して靴の売り場はきわめて充実している。ノードストロームの場合は一つのスタイルで80種類のサイズ違いを用意するなど選択の幅が広い。右足のサイズと左足のサイズが違った場合でもそれに合わせたサイズのものを販売する訳だからかなりの在庫をかかえることになり、靴の販売は決して割のいい商売ではない。

ノードストロームが靴の小売業からアパレルの業界に参入したのは1975年であるがこの思想は他の部門、たとえば女性のアパレル部門でも紳士用品の

部門でも反映されている。いかにお客が買いやすいようにするか。ブランド別（ほとんど自社ブランド）ではなくライフ・スタイル別に、さらに価格帯別に部門が分けられる。たとえばYouth, Moderate, Salon といった具合になっている。

靴の販売の基本的な考え方は足がいかに健康と深い関係があるかという認識に立っていることである。足にいかにか合うか、健康に合った靴を提供しなくてはならない。従って15ドル前後の運動靴でも、250ドルのフェラガモの靴であってもフィットする点はおなじでなければならないのだ。たとえばWマートのような量販店の靴の場合そこまで配慮していない。足の長さ、幅がうまくフィットしないことが往々にしてある訳だ。

1978年ノードストロームがシアトルから南カリフォルニアに参入した時、既存のデパートとの差別化を図るために靴に重点を置いた。それはノードストロームの伝統であり、他店を凌駕するだけのノウハウと経験を持っていたからである。

Commitment to in stock（在庫の約束）を目標にしている。お客の欲しいものの在庫が常にある。在庫をバックヤードに取りにいった時必ずあるということである。在庫を走って取りに行くことでお客を逃がさない。このような政策を取っているのでノードストロームの在庫のレベルは高すぎると業界では言われている。

しかし1平方フィート当たりの売り上げをみると業界の平均は250ドルといわれているがノードストロームは400ドルから1,200ドルを上げている。これを達成するためには店内のレイアウトに配慮して常にお客が見えるところにおいてうまくオーガナイズするよう販売員をトレーニングするとともにバックルームでの商品の整理整頓、管理がうまく行わなければならない。

常にトップファッションを用意してはいけない。それより買物がよりやり易いことが必要なのだ。

もしあなたがノードストロームの社員に何か声をかけたら、あなたは私どものお客である。例えあなたが他でそれを買ったとしてもである。その場

で売り上げをノードストロームにもたらさなくても一度声をかけてくれた人を失わないこと、それが「一生の顧客にする」という意味である。客に対して「No」ということは、いかなる場合でもこの店のお客さまではないと言っていることである。大切なことはお客がノードストロームの出口を送り出す時に幸せな気持ちで帰っていけるようにしなければならない。決して何か恥ずかしい思いや沈んだ気持ちで客を帰らせてはならない。

ベッシーがサウスコーストプラザで働いていた12年間はつまりゼロから1,000億円に築き上げたものだ。これもお客との1対1で接してきた成果なのである。お客との出会いを大切にしてきた結果なのである。

Best Service is Bestなのである。高い商品を買うお客を大切にするのは当たり前のことであって、むしろパンティストッキングのお客も同じように大切にしなければ本物ではない。

お客との関係を築くこととはひとつ一つの出会いを大切にすることである。アメリカの文化にはお客を大切にするという考え方が希薄である。お客の存在はわれわれがビジネスを行うための動機づけであり、理由なのである。問題はいかにそれを実践していくかである。

伝統的な組織の形であるピラミッド型の組織を逆さまにする考えが最近しきりに言われているがこれはノードストロームが言い出したことである。1971年ノードストロームが株式を公開した時、申請に当たって組織図を提出しなければならなかった。その時に顧客をトップに、サービス提供者をその下に、経営者を最下層にする逆さまのピラミッドの組織図（p.499参照）が作られたのである。

すべてお客に接する人が重要なのである。

企業で働く人は2種類しかいない。すなわち、①お客に直接接している人、②お客に直接接している人を支える人なのである。

〔ここでベッシーの話は彼女がノードストロームに入ってから南カリフォルニアの地区総支配人になるまでの彼女のキャリアとその間のノードストローム発展の軌跡になった。このあたりは『ノードストロームウェイ』や『サービ

スが伝説になる時』などに掲載されているのでそれに譲ることにする。}

会社の方針の一つに“Take Better Care of Our Customers”というのがある。しかしその方法は教えない。自分で工夫させる。君たちはみんなエキスパート。経営陣はダイナミックさを以ってビジョンを示す。そのビジョンを実際にいかに一人一人が具現化するか。ビジョンが顧客に伝わり顧客の反応が現場に反映し流れがスムーズに循環するようになる。このダイナミックさは現実にはお客のために働いていくという意識のもとにうまれるのである。企業には天才がいくらいてもそれが末端まで徹底しなければ意味がない。

ノードストロームにはマーケティング部門はない。SASのヤン・カールセンがマーケティング部門をなくしたのと軌を一にしている。つまり現場が客をよく知っているからそれを生かせるので必要がないという考え方だ。

M.トレシー／F.ウィアセーマ著『No.1企業の法則（日本経済新聞社）』（原題：The Discipline of Market Leaders）という本を読まれたことと思う。そこに出てくる3つの価値基準のうちノードストロームの場合はCustomer Intimacy（顧客との親密性の徹底的追及）とOperational Excellence（実務経営面での卓越性）に重点を置いた戦略を展開しているのだ。前者に関してはノードストロームはお客の問題を解決するためにそこにいるという姿勢であり、後者については市場で平均的な商品を最良の価格で面倒がもっとも少なくて済む形で提供する訳だが、在庫の豊富さと見合った価格、つまり購入の便利性とプライスを重視しているのである。

ノードストロームのやり方は単にデパートやファッション産業にだけしか適用されないものではなく他の産業においても適用可能な、十分通用するものであることをノードストロームを辞めてコンサルタントの仕事を通じて実感している。商品・サービスの種類が違ってもの世界にでも通用する原則である。もちろんどのように扱うかはそれぞれ違うのは当然だが強力な差別化の戦略になることは間違いない。

M.トレシー／F.ウィアセーマが指摘するもう一つの価値基準、つまりProduct Leaders（製品のリーダーシップ）とは性能の限界をとことんま

で追及する製品の提供に専心することである。その例としてNIKEの企業戦略であり、ソニーのそれである。

企業としては自社の顧客がこれらの3つの価値基準のどれを求めているのかを見極め、我が社としてはこの3つのどれを究めるかという戦略を立てる必要がある。といって、一つに集中するとしても他の2つの価値基準もかなりのレベルに維持することが大切であることは言うまでも無い。

ノードストロームの採用に関してなにか基準はあるのか

文書化された採用の基準などはない。いい両親に育てられた人であればそれでいい。

ノードストロームではNice People（感じのいい人）を採用する。Nice Peopleにセールスの方法を教えることはできるが、セールスの技術に優れている人をNice Peopleにすることはできないと考えている。誰でもセールスの時給のポジションから始めなければならない。ノードストローム家の一族も例外ではない。採用はすべて部門のマネージャーの責任で行う。となれば自分の部門に役に立つ人材を取ることになる。募集は新聞広告などに頼らないで自分の部下に自分のチームに入ってもらいたい人を探せということではほとんど縁故による募集である。履歴書を重視して、とくにインタビューに力点を置く。なぜここで働きたいのかという質問に対して、ノードストロームでの接客に感激したので私も同じようにお客に仕えたいという回答が多い。

報酬というのはお客の面倒をみた結果として与えられるもので、収入だけを求めてくる人はノードストロームには当てはまらない。お客と1対1で接することに喜びを感じる人を採用する。

無条件で返品に応じる方針について

これは一生の顧客を獲得するためのものである。返品の原因を聞かないのはどうしてか（返品の原因を知ることによって問題の原因を把握できるという意味で）という質問もあるが、理由を聞くことによって返品自由の意味が

失われてしまうからだ（注：母親の遺産200万ドルの宝石の返品を相続人から求められたがそれを受け入れたという最近の話がある。）。

一度来たお客には戻ってきてもらいたいと考えるからである。サービス提供の原則はUnder Promise, Over Delivery である。つまり、サービスの約束は控え目に、提供は期待以上のものを行うことである。顧客の期待を裏切らない、それは9時30分開店なのに9時20分には店を開けていることなどもそれである。

ノードストロームは悪質なお客は全体のお客のうち1%しかいないと信じている。多く見積もっても5%を上回ることはない。それらのごく少数の人たちのために残りの善意ある顧客を不愉快な思いにさせることはノードストロームは行わない。

返品率は15%から20%であるがその95%は購入後2日以内の返品であった。

買ってから十分考える時間を顧客に与える。3着購入して家に持って帰って検討して返すのを認めることはお客に自由を与えることになる。逆にこれによって売り上げを上げることになるのだ。返品方針はむしろ販売強化方針につながる。客が気持ちよく安心して買える環境を作ることが売り上げにつながるのである。返品率の数字は15%から20%というのはほとんど変動がない。返品率を管理して下げようとすればするほどいい結果は出ない。

コメント：無条件返品制度を販売促進策としてとらえている。販売の時点で決めて理由がなければ返品できないとするとお客はきわめて慎重になる。例えばネクタイを買おうとしよう。家にある洋服と果たしてコーディネートするか不安である。返品自由ならば2～3本買って家で合わせる事が出来る。

「お茶の間を試着室にする」結果として持って帰った3本のネクタイが返品にならない確率が高い。一旦家に持って帰ったものを返しに行く手間は面倒である。しかも支払いが現金でなく、クレジットカードだから、心理的に買うことに対しての抵抗感が少ない。いつでも返せるという安心感が販売促進につながるのである。

顧客は常に正しくはない。ただし正しくないと考えた時その瞬間に客でなくなってしまうのだ。お客との関係を築くことによって自分自身の満足が得られる。売り手が満足できるようになるには客の側にも責任があるのだ。

もちろん客のなかには自分本位の客もいる。時には客に対して客として歓迎できないことを言わなければならないこともある。そのような場合には第一線のレベルに責任を負わせないようにしている。特定の客に返品が多い場合には販売員はマネージャーに報告をする。飛行場のセキュリティチェックを考えてみよう。少数の人の好しくない行為の影響によって他の多くの人が迷惑を蒙っているのである。

$$\text{Quality} \div \text{Price} = \text{Value}$$

私のお客がこの価値を求めているからそれに見合うものを提供しているのである。

Manage Our Customer という考え方がある。manage というコトバは control と違ってある目的を達成するよう誘導して処理するという意味である。従業員のようにお客をうまく管理する、つまり何を求めそのために必要なものはなにか。目的を果たすために顧客と一緒に頑張って働くという姿勢が求められる。言い換えればお客を External Employee（社外従業員）という位置づけにするという考え方である。

Wマートは閉店15分前になると「あと閉店まで15分」とせつつくようなアナウンスをする。ノードストロームは客の流れを見ながら閉店時間をフレキシブルに調整する。接し方がお客の行動に関わってくる。組織的にやればお客はそれについてくる。

お客はノードストロームに来た時どのように扱ってくれるか期待している。つまりノードストロームの指導理念に従ってお客を取り扱ってくれるだろうという期待である。これが従業員に対して影響を与える。数多くの感謝状などお褒めのコトバがそれを裏付けてくれる。お客のヒーローは会社のヒーローなのである。

サービスを行うことは生涯の事業である。多くのエネルギーと忍耐力を

佐藤 知 恭

持って昨日より今日、今日より明日とさらに高いサービスの質を目指して努力することが求められるのである。

3月6日（水）4日目

午前：Nordstromのサンフランシスコ店を訪問した。ここはビルの3階以上となっている。

Nordstrom San Francisco 865 Market Street, San Francisco, CA94103

Mark Brashear, Store Manager

サンフランシスコ店は1988年にオープンした。売り場面積33万6千平方フィートの店でロサンゼルス郊外のサウス・コースト・プラザ店に次ぐノードストローム社ではランキング2位の店である。ここには有名な曲がるエスカレーターがある。ここはサウス・コースト・プラザ店の客層とは違って観光都市サンフランシスコのダウンタウンということもあって観光客が多いのが特徴である。つまり来店客の40～50%がツーリストという他の店とは違ったタイプの客を持っている。従ってパーソナル・リレーションズも国際的である。観光客の扱いには気を遣う。継続して買って貰うためにはカタログの郵送やEメールで継続的なコンタクトを図っている。

従って従業員の人種もバリエティに富んでおり、大抵の言語に対応できるようになっている。

靴の売り上げが全体の19%～21%位を占めている。従業員は約1,000人規模であって毎週月曜日に54人のマネージャーで構成されるマネージャー・ミーティングが開催される。店長は毎日2時間から4時間、売り場を自分で歩いている。そして身分を明らかにしないで6人から10人の客と直接対話をしている。

従業員の報酬はネット・セールスに対する歩合が基本である。返品自由であるから返品があればその分、引かれるのは当然である。従ってお客に対して無理に押し込むような販売の方法は取れない。売り上げを無理に上げてもお客が返品してきたら、元も子も無くなるからである。女性のアパレルで返

品率10%。

54人のマネージャーのうち42人が販売関係で常に売り場におり、間接部門のマネージャーは12人である。

販売員の報酬は各ペイ・ピリオード（2週間ごと）によって算定される。各部門の1時間当たりの販売目標額（Sales per hour＝SPH）のラインを超えるとそれぞれの部門で決められたパーセンテージ（紳士服で6.75%、靴で8.25%）に応じた歩合が支払われる。このラインに達しないと時間給になる。従ってその2週間の売り上げによって歩合のこともあれば時間給のこともありうるのである。マネージャークラスはサラリーの部分が多くなりそれに歩合給もつく。各部門別に売り上げに応じて毎月ボーナスがあり働いた時間に応じて分けられる。

新入社員に関しては部門長の責任でトレーニングを行っている。客に対して何ができるか。決められたこと以外に何かできることはないかを常に問い続けていく。

Going extra miles つまり100%でなく110%を要求するのである。

雇用の話に戻るがなるべくバリエティに富んだ従業員を採用している。10カ国から11カ国語の違った言語に対応できるようにしており、Conciergeと呼ばれる1階の受付には誰が何語ができるかのリストが備え付けられている。受付といったがこれは他のデパートでいうInformationではなくホテルのConcierge並みの機能を持っている。Conciergeとはもともとはフランスで高級アパートなどの門番・守衛・ジャンターの意味であったが英語ではホテルでお客様のいろいろの面倒、チケットの手配、クルマの手配などを行う部門を言うのだ。あるいはベル・キャプテンの仕事を制度的に整備したとっていいだろう。ノードストロームのConciergeは店内のことはもちろんサンフランシスコの観光などについても情報を提供し場合によっては手配などまでやってくれる。Conciergeという機能を備えているデパートはノードストローム以外寡聞にして知らない。ここにもノードストロームの「お客さまに幸せな気持ちになっていただく」という顧客重視の思想の現わ

れである。因みに市内の主なホテルとの間にシャトルバスを運行している。これも観光客をターゲットにしている証拠といえよう。

年間4,000通のThank you letter がくる。

例え目標に達しない時でも社内にはインセンティブをかけるが他店並みにやたらセールをかけない。年3回である。

定着率が2年半というのは短くないか

アメリカにおいてデパートの定着率2年半は他のデパートに比較してむしろ長い。

ノードストロームは従業員一人一人を企業内起業家（entrepreneur in business）という方向で動機付けをしていると聞く。従って顧客が店につくより一人一人の販売員個人についてしまうと思うが、もしその販売員が辞めてしまったら店の客として残らないではないか

流通業界ではノードストロームで働いたということは大変な経歴になる。ノードストロームは客を抱えている従業員が辞めないように他のデパートに比較して高い報酬とインセンティブを出しているので、ノードストロームの企業方針、企業理念に共鳴している人たちの勤続年数は長い。

客のレベルを維持するために何かやっていることは

サンフランシスコの場合はちょっと店の構造上違うが、郊外店では他のテナントと協力して同じレベルの客を維持するように努めている。

他での取材：ノードストロームはマニュアルは全くないのか。確認できたところでは一つあった。サンフランシスコのある日系コンサルタントがクライアントの掃除用洗剤メーカーの製品をノードストロームに売り込むために作ったものがある。それはトイレの掃除の手順、使用する掃除器具、使う洗剤の分量その他をイラスト入りで書いたものである。清掃のおばさんの教育

顧客がすべて、すべては顧客のために—ノードストロームのすべて—

程度が低いのでそのようなマニュアルが必要である。この会社はサンフランシスコ店に提案して採用された。つまりそのソフトの上に洗剤の売り込みに成功し、それがノードストロームの他の店舗への販路拡大につながった。

3月7日（金）夜

Nordstrom, South Coast Plaza

3333 Bristol Avenue, Costa Mesa, CA922626

Andy Mastroianni, Men's Clothing (a member of Pacesetter Club)

彼がノードストロームに勤め始めて12年になる。この間に5つの店が変わった。これは自分の希望でプロモーションのチャンスであったからである。子供服、ネクタイ、紳士服、靴などの売り場を経験し、現在はサウス・コースト・プラザ店で紳士服を扱っている。売っているものを自分で着てみる。家族のものは何でも20%引きで購入できる。

紳士服売り場の売り上げの目標額は一人当たり年間67万5千ドル、それをクリアして70万ドル以上売り上げる人が6人いる。これは1995年12月16日から1996年12月15日までの期間の話である。顧客のMailing Listは4,000人を上回るがそのうちの固定客は5%でこれらの客は彼を指名してくれる。これらの顧客を管理する費用は会社が負担してくれるが、顧客に出す手紙などの作業は自宅で行う。コミッションは6.75%で年収は6万ドル程度、一般の平均収入が3万8千ドル位だからかなりの高収入である。

ノードストロームには知人の紹介で入った。競争を求める企業体質が気に入った。ここで生き抜くには積極性が必要。

アンディにとって顧客満足とは：お客に実際に役立ってお客がまた店に戻ってくる、しかもそれが相手に手助けした結果であると感じさせないこと。親切に客に接することであり、お客の立場になって勧めること。アプローチの方法として子供をほめる。いい趣味だということにして成功している。May I help you? とは言わない。

セールスは売ることだけでなくお客との関係を築くことである。再び客が戻ってくる理由を作り出す。名札をつけることによってただの売り子になってし

まう。名刺を持つということは販売員から積極的に話し掛けるためなのである。客から声をかけられるのは受け身の行動である。

ノードストローム以外のデパートでは働く気はない。もし辞めたら他の分野で職をみつける。

サウス・コースト・プラザ店には900人から1,300人の従業員が働いている。ここは総合的な売り上げでは第一位である。サンフランシスコは面積が少ない。

紳士服の場合\$390から\$1,700の値幅の品揃えをしている。ニーマンマーカスは高収入層をターゲットにしているがノードストロームは中間層からやや上の層を狙っている。それは今後全米五十州全部に出店しようという計画があるからだ。彼の固定客の客離れ率は10%以下であってそのうちの3%は引越しなどの理由による。紳士服売り場の客の65%は固定客である。

有給休暇は年に3週間。勤務時間は通常2週間で65時間。但し年に何回かあるセールの期間は例外である（これは全店一斉のセールもあれば紳士部門、婦人部門と部門別なものもある）。7月18日から8月3日までのアニバーサリーセール、12月25日以降2週間続くクリスマス・セール、紳士服では6月の父の日を中心のハーフ・イヤー・セール、婦人服では6月の第一水曜日から1週間のセールなどがある。この期間中は時には朝の10時から午後10時まで、あるいは休日を返上して働く。彼の休みは通常火曜日と水曜日である。

1998年2月 石油業界を中心に組織されたCS研修チーム（主宰：ヒューマンウェア 渡邊 昇）は2月初めからワシントン、ニューヨーク、オレゴンでの研修を終え、ノードストロームのサウス・コースト・プラザ店を訪問、前回話をきいたAndy Mastroianni氏をThe Westin Hotelに招いてさらに詳しく聞く機会を得た。以下質疑応答の形でまとめた。

Q. 働くに当たって心がけていることは何か

働くに当たって心がけていることがいくつかある。その90%がお客に関することである。売り場に出る時が自分にとって一番重要な時間である。お客にサービスすることでもっとも大切なことはその人にとって一番大切な人と

して扱われているという印象を持つようなサービスの提供が出来るように心がけて仕事に出ている。もっとも注意しなければならないことは Over Promise, Under Delivery にならないことである。ノードストロームに勤めて13年になるが、その間に実感したことは「お客というものは必ず何かの目的を持って店に来る」ということである。したがって決して出来ない約束はしない。同時に期待しているレベル以下のサービスは提供しないということを中心にきてきた。

「お客は常に正しい」を実行している。

自分の客を大切にするために自分の時間のほとんど6割くらいの時間を客のために使っている。購買後のコンタクトを大切にしている。購買後30日、60日、90日に手紙なり電話で連絡をする。Thank-you Note を送ったり、セールの案内を出す。これらの費用は会社で負担する。セールスの個人負担ではない。

Q. 顧客のデータの管理はどうやっているのか

勿論会社全体としてのデータベースは持っている。会社は一人一人のセールスにシステム手帳式のレコード・ブックを支給している。しかしセールスはそれぞれ個人の好きな方法で独自のデータを集めている。私の場合には「ACT（セマンティング社）」というソフトを使って自宅で顧客のデータベースを整備している。もっともこのようなデータを作っているのはサウスコートプラザ店の紳士服売りのセールスで2人しかいない。一人一人のお客のコーディネーションのリストを作っている。

Q. 紳士服売りの話がでたが、どのような構成になっているのか。収入はコミッションと聞くんが。

収入の95%はコミッション収入である。ミーティングに出る場合には時給が支給される。それなどが残りの5%になるわけだ。コミッションは6.75%である。コミッションは売り場によってちがう。靴の売り場は8.25%である。それぞれの売り場にはSPHという基準がある。Sales per Hour、つまり1時間当たりの売上目標である。これをクリアすればコミッション・ベース

の給与になり、それに達しない場合は時給の計算になる。これの査定はその人の成績によるものでペイ・ピリョード（2週間）単位である。すなわち、ある期間、成績が落ちて時給になっていても、次の2週間にSPHをクリアすればコミッション・ベースになるという仕組みである。

紳士服売り場には16人のセールスがいる。このうち69人が年間70万ドル以上の売上を確保している。70万ドル（9,800万円）を確保していればペースセッターになれる。したがって、コミッション収入は4万7千250ドル（661万円）となる。なかには年間140万ドルの売上を上げているセールスも仲間にいる。

売り場はマネージャーのもとにチームを形成している。チームリーダーとしての条件は4つあるが、その中でもっとも重要視されるのはサービスのクオリティである。ついで生産性を判断する時間当たりの販売高、チームワーク、経験である。セールスにはランキングがなされていてマネージャーがこの4つの条件によって2週間ごとにランク付けを行う。しかし大体3～4ヶ月はランクは変わらない。

このランキングによって勤務スケジュールが決定される。ランキングが高ければ勤務時間のシフトの決定に当たっての自由度が高くなる。つまり、休日を火曜日、水曜日とお客の少ない時にとって、週末の自分の客の来る機会の高い日に勤務を入れるなどシフトの選択の優先権がこのランクによって決まる。勤務は週35時間から40時間であるが年3回のセールの時以外は例外で、誰もが休みを取らないで頑張るのである。

Q. 自分のお客はどのくらい持っているのか

いろいろなセールの案内などは4,500通くらい出しているが、パソコンのデータにインプットしているのは600名くらい、そのうち300名は顔と名前が一致している。

Q. セールスはコミッションなのは判ったが、マネージャーなどの収入は

セールスマネージャーで大体35,000ドルから55,000ドル、店長で75,000ドルから10万ドル、それにボーナスといったところだ。この店でアシスタント

・マネージャーもやったし2-3の店でマネージャーをやった。仕事をエンジョイはしたがサポート・ヘルプの予算が少ないし、週に50時間から60時間、働くのは割に合わない。セールスの方が生産性が高いし、お客と接している方が好きだから、あえて管理職をしないでセールスをやっている。

Q. あなたはこの店の紳士服売り場ではトップセールスなのか。

トップではない。上に3人ほどいる。

Q. チームとして売上を上げるために新人の教育はどうやっているのか。本当にマニュアルはないのか。

たしかにハンドブックにあるたった1条の就業規則以外にはマニュアルのようなものはない。しかしそれぞれの部門でそれなりに工夫をして新人の教育をしているわけだ。とくにその中心はOJTといっていいだろう。出来るだけ多くの情報を与えることでよりよいサービスの提供が可能になる。サービス提供者を導き、勇気づけることが大切なのだ。

Q. サウス・コースト・プラザ店はノードストロームの中で売り上げ№1ときくが。

詳しいことは判らないし、季節や月によって変動があるがまあ1日100万ドルから120万ドル位だろう。

ノードストロームの課題

97年5月5日号の「日経ビジネス」はノードストロームの特集を組んでいる。

これまで15年間で売り上げも純利益も3倍に増えて続けてきたノードストロームが96年度(95年12月16日から96年12月15日)の決算において売り上げも利益も前年比落ち込んだことについて問題を指摘している。

自社開発ブランドを中心に品揃えをしてきた点

それぞれの地域の特性に合わせた地域別のマーチャンダイジングが有名ブ

ランド志向になってきた消費者の意識との間にギャップが生まれてきた。

これらの指摘に加えて新規店舗の展開のテンポが速すぎる。地方でデベロッパーのショッピング・モールのキィ・テナントの中核大型店としての出店要請がかなりあがってきている。その要請に応じて新規店舗の開店が相次いでいる。ノードストローム文化がそれぞれの店舗に定着するには時間がかかるし、また投資額がかさみ黒字転換まで時間がかかっていることも収益を悪化させている原因であろう。

同族経営のマイナス面、とくに4代目の世代の若い6人の共同社長のインシヤティブと役割の不明確さ、さらに彼らがシアトルに住むことを望んで、全米に商圈を広げたノードストロームで影響力が発揮できなくなってきたことが今後の問題として浮かび上がってくるだろう。

ペースセッターとオールスターが柱の両輪

ペースセッター：各店舗単位で年間を通じてそれぞれの部門でもっとも売り上げを上げた販売員（基準を超えれば複数の場合もある）を表彰する

オールスター：各店舗単位で毎月顧客サービスでもっとも優れた従業員をマネージャーの推薦によって一人選ぶ。写真が顧客サービスのカウンター近くの壁に張り出される。直接顧客に接しない間接部門、レストランの厨房などの従業員も4分の1半期毎に一人表彰する

いずれも特別の名刺を作ることが許され、一年間すべてのノードストロームの商品を33%引きで購入する恩典が与えられる。

◎ノードストロームの通信販売の満足保証方針

ノードストロームの通信販売のカatalogを見ると『私どもの保証は無条件です』という活字が躍っている。タイトルは「ノードストローム・カatalog保証」となっている。その説明には「もしいつでも、どんな理由でもお買い

物で完全に満足されなかったら、これを交換することも、返金のためにお返し頂くこともできます。無料でお宅まで取りに伺います」というものである。つまり注文に完全に（perfectly）ハッピー（精神的に満足を感じること）でなかったら、ただ電話を一本かければいいのだ。フェデラル・エクスプレスの係員を顧客の家に差し向けて無料で交換をしたり、または品物をピックアップするというものである。料金受信人負担電話（フリーダイヤルなど）1-800-285-5800はいつでも受けつけており、またファックスも24時間、さらに耳の不自由な人のための特別な電話装置TDDもフリーダイヤルで24時間受けつけている。また配送も東部標準時間午後8時以前に受けつけたオーダーは3営業日以内にフェデラルエクスプレスのいわば宅配便を使って届けられる体制を整えている。配送料は商品価格25ドルまで\$4.95、価格に応じて5段階になっていて200ドル以上の価格では\$12.95である。

他の同業者（例：タルボット社）の返品規定を見ると送り状の一部についている「返品票」（その裏面に返品の原因を書く）を梱包内にいれ、パッケージの外側には自分の住所を書いた返品スリップを張りつけて、配送料と保険をかけて顧客返品課（住所がかかっている）へ郵送するか、近所の店に品物を持ち込むように指示している。返金は配送料を除いて支払い方法に応じた経路で行うとしている。これを見ると一般の企業がいかに顧客に複雑な手続きを要請しているかがわかる。

ノードストロームの返品方針がいかに一般的な企業に比べて顧客志向であるかがこの例からも顕著であるといえよう。ただしこの返金政策はフルラインの店舗および通信販売にのみ適用され、アウトレットであるラック店系列では30日以内、領収書持参がなければ返品に応じないシステムとなっている。

研修旅行のまとめ

今回の研修旅行はわずか1週間というきわめて短期間、しかもハードなスケジュールであったけれど、参加者それぞれ明確かつ強力な目的意識があったため、多大の成果を上げることができた。

97年秋からノードストロームについての関心が高まっている中、数多くの視察チームが研究に訪れているが今回のチームのようにまさにノードストロームのすべて、徹底的研究を成し得たチームは過去には存在しない。すなわちシアトルの本社では会長・社長と歓談の機会を与えられたのを始め、「サービスが伝説になる時」の著者、ベッシー・サンダースの3時間にわたるレクチャー、また訪問チームの前ではほとんどレクチャーをしないサンフランシスコ店の店長、そしてサウス・コースト・プラザ店では第一線のセールス担当者のナマの話を聞くことができた。このような形でノードストローム社を訪問し各層の話を聞いてきたチームは前例がないことと思う。とくにノードストロームは自ら積極的に広報活動を行う企業ではなく、マスコミに派手に扱われることを嫌う体質がある。したがって新聞・雑誌などの取材には応じないケースも数例聞いている。また、最近ではノードストロームを訪問希望する研修チームが日本から殺到し、応対に追われてそのほとんどを断っている状況である。そんな環境の中でこれだけの成果を挙げ得たのは、在米20年の経営コンサルタント、J. A. フジタ・コンサルティングの藤田二郎氏の斡旋と氏のこの分野の該博な知識に裏打ちされた通訳のお陰と言わざるを得ない。この場を借りて再度謝意を表したい。

むすび：

それぞれの店は違う

ノードストロームの名前を知ってから20年近く経った。1989年に初めてサウス・コースト・プラザ店を訪問して当時の店長にインタビューをしてから、訪問した店はSouth Coast Plaza、Blair、Seattle、Santa Barbara、Hillside、Galaría、San Francisco、Tysons の8店に及ぶ。同じ店、とくに南カリフォルニアの3店舗、とくにSouth Coast Plaza 店はこの所毎年2回は行っている。

ノードストロームというと同じかという印象を持つがそれぞれの店

がそれぞれ独自性を持っている。品揃え、価格帯、雰囲気、これらはその立地条件とそこの商圈の顧客の社会的地位に大きく影響されている。これまで訪問してもっともノードストロームらしさを感じるのはSanta Barbara店であった。その反面、最近のSouth Coast Plaza店ははじめて訪問した10年前に比べて大衆化した雰囲気になった。サンフランシスコ郊外のHillsideの店はダウントウンの店と比べてこれが同じノードストロームかと思うくらい商品の質、品揃え、さらにはディスプレイのやり方まで違う。South Coast Plaza店にしてみても、一昨年（97年）クリスマスシーズンにゼミ研修をカリフォルニア州立大学フラトン校で実施した際、学生を連れて行ったが、「先生の話聞いてイメージしていたものと違う」と苦情が出た。実際、そのときにはピアノの生演奏はやっていなかったし、顧客サービスのカウンターの脇の壁に貼ってあった「オール・スターズ」（顧客サービスで優れた従業員）の顔写真のパネルも取り外されていた。神話化したノードストロームのサービスに顧客は大きな期待を抱いて海外からもやってくるわけだから、その高い期待を裏切るような徴候が最近目につくようだ。

顧客満足の構図

顧客満足のレベルは顧客の事前期待と購入現場での現実の認識（Perception）との相関関係で把握される。期待値が高ければ現実の認識がそのレベルに達しないと不満が高まる。先般筆者が指導する消費者対応論ゼミナールが協力した簡易保険事業団の「かんぼの宿」の宿泊客対象の満足度調査でははじめの予想に反して「満足」と答えた回答者が予想外に多かった。これは公共の宿であることから顧客の期待度が低かったので決して高いサービスレベルでないにもかかわらず満足度が高かったのである。ノードストロームは期待度がきわめて高いので、他のデパートなら許されるサービスでは顧客は不満をもってしてしまうのである。とくに最近ノードストロームの出店ペースが速まってきているのに伴って、ノードストロームのその独特の社内文化が薄れる傾向が見られるのは、否定できない事実である。

アメリカン・ドリームの具現

これはアムウェイなどでも感じることだがノードストロームは非常に個性の強い企業文化を持っていることである。個性というのはアメリカの企業はそれぞれの個性がはっきりしており、自己主張が強い。これは日本の企業と大きく違う点である。これは欧米人と日本人の民族性の違いがそのまま反映しているからであろう。

従って、ユニークなノードストロームの企業理念、運営方針に共感できるかどうかでそこで働けるかどうかの鍵である。考え方に共感できなければ、厳しい条件についていけないからである。従来ややもするとわが国でのノードストロームの捉え方はサービスの仕方の面でしか捉えられていなかった。むしろ注目すべきはその販売の仕組みでありメカニズムである。基本的にはこれは実にアメリカ的な企業である。「努力をしてハードワーキングをすれば必ず報われる」それは男女、人種、学歴に関係なく手にすることが出来る。アメリカン・ドリームの具体的展開以外の何物でもない。

システム・システム

アメリカの持つ文化特性で日本人がかなわない点のひとつが彼らのシステム化にかけての能力である。コミッション制で起こりがちな販売員のハードセルの弊害はいつでも自由に返品できるポリシーによって防げている。自由返品政策を販売促進策と位置づけることによってたとえ返品率20%と日本のデパートの10倍であってもチャンと辻褄を合わせている。我々も実感することだがたとえばデパートのネクタイ売り場でこのネクタイはこのスーツに合うが、家にあるあの背広と合うかどうか悩む。返品自由なら気軽に候補を3〜4本買って、しかも現金でなくクレジット・カードにサインすればいいのだから、顧客の心理的抵抗は少ない。家へもって帰れば奥さんと娘からこっちのネクタイもあっちのも似合うといわれればそのままになってしまう。手間暇かけてガソリン代かけてわざわざ返品に何マイルも離れたノードストロームまで行くほどこの店の対象にしている顧客は暇でない。返品の際は決

して理由は聞かない。お客の返品理由は「いいか悪いか」ではなく「好きか、嫌い」ならば聞いても意味がない。これらの返品された商品はアウトレットであるラックで販売する。フルラインの店とラックの比率は3店に1店の割合である。さらにラックの商品の処分はアウトレットのアウトレット「ラストチャンス」がちゃんと用意されていて、これらが一連のプロセスと関連付けられ一つのシステムとして完結しているのである。

逆さまのピラミッド

これまでの工業経済社会では常識になっている経営者を原点に階層的に組み立てられその底部に現場の従業員が存在するというピラミッド型組織を否定した「逆さまのピラミッド」の発想がノードストロームから生まれたということは、この考え方を紹介した初期の本、たとえばカール・アルブレヒトとロン・ゼンケの共著『サービス・マネジメント革命 (Service America!)』にも触れられていない。そしてその後いろんなところで盛んに使われている「逆さまのピラミッド」はただ三角形をさかさまにした逆三角形で、顧客を一番上に、次に現場の従業員、一番下に経営者というパターンである。しかし、ノードストロームの逆三角形には、もう一つの重大な意味とメッセージが含まれている事実をほとんどの研究者は見落としている。それは各層の間に「開いた両手」が挿入されて上の層を支えているさまが描かれている事実である。つまり、すべての組織が一番上にあって顧客と接している現場従業員をみんなで支えているという思想を明確にノードストロームの組織図はすでに30年前に宣言しているのである。

顧客の満足を追及していったら企業は利益を失うという考え方はいまでもわが国の企業経営者のなかに存在する。顧客の期待に応え顧客すべて、すべて顧客のためを実践しているノードストロームが全米第4位のデパートにランキングされている事実、サウスウエスト航空 (Southwest) が抜群の利益率を誇っている事実 (筆者の解説で日本テレビ系「特命リサーチ200X」でこの問題がとりあげられ99年3月7日放映された。) を見るとき、顧客を中

心においた企業の経営がこれまでの経営理念の否定するところからすべてが始まるといっても過言ではない。

ビジネスのバイブルは新約の時代

企業が「顧客満足」だけでは満足出来ない時代になってきた。なぜなら顧客満足度が必ずしも再購入に結びつかないからだ。顧客満足、品質、市場調査、市場占有率に関心が注がれていた旧約（聖書）の時代から、顧客ロイヤルティ、顧客維持、客離れゼロ、顧客の生涯価値に関心を向けなければならない新約の時代へ移行しつつある（K.R.Bhote, 1996）。顧客が満足しない「顧客満足」から企業が満足しない『顧客満足』が現状だからだ。

新約の時代はようやくサッサー（W.Earl Sasser Jr.）ライクヘルド（Fredrick F.Reichheld）、ヘスケット（James L.Heskett）らハーバードビジネススクールを中心にした預言者たちの研究によって幕が開けられた。1990年である。比喩的に言えば、21世紀の経営者は今まで信じていた旧約を規範にしていたユダヤ教から顧客を経営の中核に置いた新約中心のキリスト教への改宗が迫られることになる。キリストの十字架によって信じるものの罪が許され死より蘇えるという信仰によって世界が変わったように、いまビジネスの新約聖書に盛られた福音（顧客ロイヤルティ、顧客維持、客離れゼロ、顧客の生涯価値）を信じ、実践することが企業を蘇えさせる唯一の方法であることを認識すべき時である。

参考資料

◎ノードストロームの取引のガイドライン

ノードストロームはその企業の社会的責任を重視する立場から高い倫理観をそのすべての取引に求めている。同社は商品の仕入先をパートナーと呼び、これらパートナーに対して次に記載されている項目の遵守を求め、その基準に達しない企業との取引を行わないことにしている。

ノードストロームのパートナー・ガイドライン

ノードストロームにある私たちは、私たちの成功は信頼関係（リレーションシップ）——つまり顧客、従業員、製造業者、売り手や地域社会との関係——のクオリティを基盤にしてもたらされると認識しています。これらの人間関係の質を維持するために、つまり最上の価値のある商品をもっとも公正なやり方で常に提供するという私たちの目標を達成するために、私たちのパートナーの方々の為にある種の基準を設けました。これらのガイドラインの設定に当たって、質のいい商品ばかりでなく質の高いビジネス関係や地域社会との関係についての私たちの考え方に賛同してくださるパートナーが明確になることが私たちの望むところなのです。

1. 法律に関する要請

ノードストロームと取引きをするすべてのパートナーがアメリカ合衆国及び製造元または輸入先のそれぞれの国の法律及び規則に従うことを期待しています。すべての商品は原産国が明確にわかり、正確に表示されていなければなりません。

2. 保健および安全に関する要請

ノードストロームはパートナーにその従業員に対して安全かつ健康な作業環境を提供していることを求めます。ここでいう作業環境には従業員が危険な作業条件や原材料に曝されないように適切な施設を設け保護策をとることが含まれます。

3. 雇用の規定

ノードストロームは雇用場で人々に機会均等の権利が与えられていることを固く信じています。当社は異文化の存在は認めていますが、ノードストロームは差別を行わず、すべての人の尊厳に敬意を払うパートナーを得ようと努力しています。

さらにノードストロームはパートナーが以下の条項を厳守することを期待しています。

賃金・作業時間・時間外労働に関する条項

私たちは私たちのパートナーが世間一般的なその地域の産業の基準に矛盾しない賃金、給付（交通費とか住宅手当など）などの労働条件に従業員に提供することを期待しています。また、ノードストロームは賃金や労働時間、（これには時間外労働に係る条項も含めて）に関するすべての法律や法令、規則に従うように期待しています。

児童労働に関する条項

ノードストロームは製品の製造にあたって児童労働を利用している売り手とはパートナーの関係を結びません。「児童」とは一般的に義務教育修了年齢より若い人の意味です。

刑務所および強制労働に関する条項

ノードストロームは製品の製造にあたって刑務所を利用したり、年季奉公とか強制労働によって生産している売り手とは取り引き関係を結びません。

4. 環境基準

パートナーはそれぞれの地域の環境規則法に従うとともに環境に対しての関心を実証しなければなりません。さらに、ノードストロームは積極的な環境問題と取り組み、地球資源の保存に深くかかわっていくことを実証しているパートナーを一生懸命探しています。

5. 立証書類と査察

ノードストロームはパートナーがこのガイドラインに従っているかどうかをモニターする意向です。さらにパートナーの施設の立入検査を実施します。万一パートナーにガイドライン違反が発見された場合にはそのパートナーとの取り引き関係の見直しあるいは取り引き関係を中止することもあります。

顧客がすべて、すべては顧客のために－ノードストロームのすべて－

このパートナー・ガイドラインの質問は下記へご連絡ください。

〒98101-1603 アメリカ合衆国ワシントン州シアトル市5番街1501

ノードストローム社パブリック・アフェア部

206-628-2111 Fax 206-628-1925

◎財務状況の推移 1993～1997

	1997	1996	1995	1994	1993
純 売 上 高	\$4,851,624	\$4,453,063	\$4,113,517	\$3,894,478	\$3,589,938
純 利 益	\$ 186,213	147,505	165,112	202,958	140,418
1株当たり純利益	\$ 2.40	1.82	2.02	2.47	1.72
1株当たりの配当	\$.53	.500	.500	.385	.34

◎13年間の純売り上げ高と純利益の推移

	純売上高		純利益	
1985	1,302	100	50.1	100
1986	1,630	125	72.9	145
1987	1,920	147	92.7	185
1988	2,328	179	123.3	246
1989	2,671	205	114.9	229
1990	2,894	222	115.8	231
1991	3,180	244	135.8	271
1992	3,422	262	136.6	273
1993	3,590	276	140.4	280
1994	3,894	299	203.0	405
1995	4,114	316	165.1	330
1996	4,453	342	148.5	296
1997	4,852	373	186.2	372

単位：100万ドル

◎1997/1995/1994 カテゴリー別の販売シェア

	97	95	94
女 性 衣 料	36%	37%	38%
子供衣料・装身具	4%	4%	4%
女 性 装 身 具	20%	20%	20%
靴 類	20%	20%	20%
男性衣料・服飾品	18%	17%	16%
そ の 他	2%	2%	2%

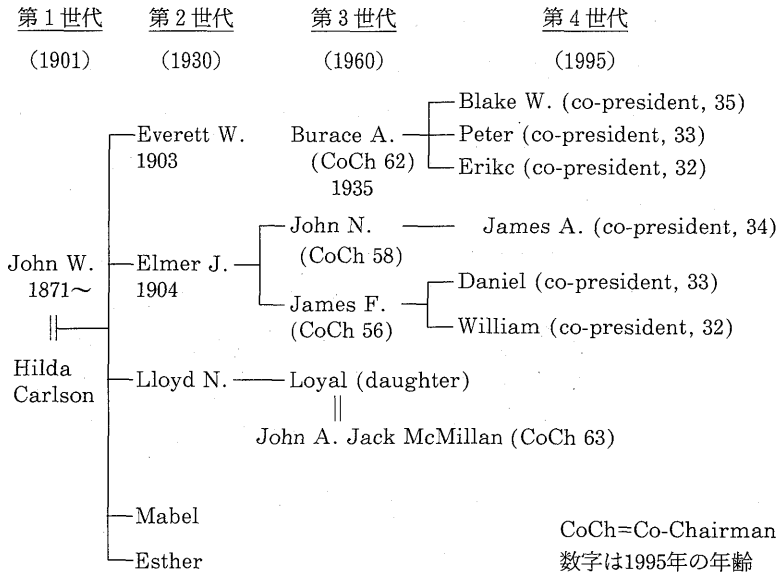
◎地域別売り場面積（平方フィート）割合

地域別	店舗数	1994	店舗数	1995
		面 積 Sq.Ft. %		面 積 Sq.Ft. %
南カリフォルニア	20(4)	2,687,000(26.9)	20	2,687,000(25.1)
北カリフォルニア	12(2)	1,922,000(19.2)	11	1,772,000(16.6)
ワシントン州	12(2)	1,374,000(13.8)	12	1,383,000(12.9)
ワシントンDC地区	9(3)	1,229,000(12.3)	9	1,243,000(11.6)
オレゴン州	8(1)	823,000(8.2)	8	823,000(7.7)
北東部	4(0)	722,000(7.2)	6	1,129,000(10.5)
中西部	4(1)	743,000(7.4)	6	1,174,000(11.0)
ユタ州	4(1)	357,000(3.6)	4	357,000(3.3)
アラスカ	1(0)	97,000(1.0)	1	145,000(1.3)
パレス 2 他		44,000(0.4)		

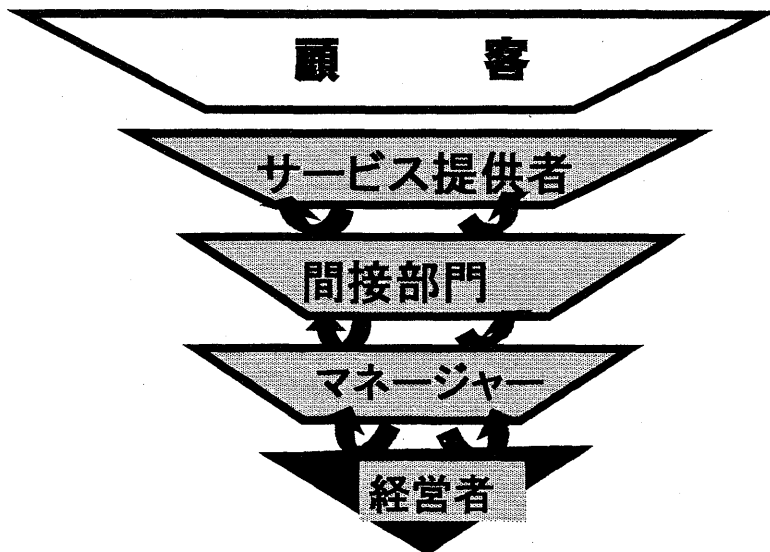
() 内はラックの店舗数

顧客がすべて、すべては顧客のために—ノードストロームのすべて—

◎ノードストローム家 (The Nordstroms) の系図



◎ノードストロームの組織図 (1971)



佐 藤 知 恭

参考文献 : Nordstrom Annual Report 1994

Nordstrom Annual Report 1995

Nordstrom Annual Report 1997

The Nordstrom Partnership Standards and Business
Practice Guidelines

同社の広報資料

Bob Spector & Pat McCarthy:

“The Nordstrom Way” John Wiley & Sons, Inc,1995

Keki R.Bhote

“Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty.”

American Management Association,1996

(本学経営学部教授)